



Aalborg Universitet

**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## JORDFORDELING

*En analyse af en multifunktionel proces i regi af Collective Im- pact - Det åbne land som dobbelt ressource*

Mouritsen, Anne Kristine Munk

*Publication date:*  
2017

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Mouritsen, A. K. M. (2017). *JORDFORDELING: En analyse af en multifunktionel proces i regi af Collective Im- pact - Det åbne land som dobbelt ressource.*

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.





# JORDFORDELING

En analyse af en multifunktionel proces i regi af Collective Impact -  
Det åbne land som dobbelt ressource.





# JORDFORDELING

En analyse af en multifunktionel proces i regi af Collective Impact - Det åbne land som dobbelt ressource.

## Indhold

1.	Indhold .....	2
1.	Indledning.....	4
2.	Problemformulering og afgrænsning .....	5
3.	Metode og teori .....	6
3.1.	En overordnet ramme.....	6
3.2.	Analysens metode og teori .....	8
	Blokeringer .....	8
	Forhandlinger .....	11
4.	Undersøgelsens resultater .....	14
4.1.	Forhandlingsmetoden .....	14
	Opsamling og diskussion af forhandlingsmetoden .....	16
4.2.	Blokeringer .....	22
	Opsamling og diskussion af blokering .....	24
5.	Anbefalinger og det videre arbejde .....	25
	Litteraturliste.....	29
	Bilag 1 – Modstand - undersøgelse – Referat fra workshop .....	30
	Bilag 2 – Jordfordelingens forhandlingsmetode .....	34
	Bilag 3 – Forslag til etikedokument .....	39
	Etik for en jordfordelingsforhandling .....	39
	Definition af en jordfordelingsforhandling .....	39
	Selvbestemmelse .....	39
	Habilitet.....	40

Kompetencer.....	40
Fortrolighed .....	40
Aftale.....	40
Kvaliteten af forhandlingsprocessen.....	40
Honorar .....	41
Bilag 4 - En kompleks forhandling set ud fra 7 dimensioner .....	42

## 1. Indledning

Dette projektet gennemføres i tilknytning til projektet "Collective Impact - Det åbne land som dobbeltressource". Målet med Collective Impact projekt er bl.a. at skabe en model for en rul-lende, landdækkende jordfordeling med kommunerne som facilitatorer<sup>1</sup>.

I 2004 afsluttede jeg et Ph.D.-forløb indenfor emnet miljø- og kulturbaseret ejendomsudform-ning i det agrare landskab. Formålet med projektet var at besvare følgende spørgsmål: *Hvordan opnås en udvidet anvendelse af en helhedsorienteret landskabsplanlægning i form af jordmobili-tet og forhandlingsplanlagte jordfordelinger med miljø- og strukturtilpasningssigte?* For at be-svare dette spørgsmål valgte jeg, at bygge på tidligere induktiv forskning af Esben Munk Søren-sen, der havde konkluderet, at jordmobiliteten var nøglen i enhver jordfordeling. Esben Munk Sørensen skitserer<sup>2</sup> tre faktorer, der har betydning for jordmobiliteten i et givent område:

- De landbrugsstrukturelle forhold,
- tilstedeværelsen af en jordpulje og
- kendskabet til jordmobilitet/jordfordeling.

Disse faktorer er senere blevet bekræftet af bl.a. Morten Hartvigsen, der i hans Ph.D.-afhandling<sup>3</sup> skriver: *".... it can be concluded that Sørensen's theory on land mobility, initially developed in a Danish context, seems to be robust and applicable also in a Central and Eastern European land consolidation context when the projects are implemented in a voluntary approach. All three key factors of land mobility are relevant, also in a CEE context. However, in the three case studies, the most important factors of land mobility have been the local agricultural structures, especially the availability of local farmers willing to develop and increase their agricultural production, and the available land pool from owners willing to sell their land and from available state land. A reason-able balance between supply and demand of agricultural land is crucial for the results of land consolidation projects with a voluntary approach."*

De tre faktorer er afgørende på lodsejersiden, men det er blot kun en del af det samlede billede, idet en forandringsproces, som en jordfordeling, består af andet end lodsejere. Det er målet med den undersøgelse, som jeg dokumenterer i denne rapport, at undersøge forandringsproces-sen bredt med afsæt i min Ph.D., mit kendskab til forhandlingsmetoder fra min uddannelse som

<sup>1</sup> Collective Impact (2016), Samarbejdsplan for gennemførelse af multifunktionel jordforde-ling, s. 1 ff

<sup>2</sup> Sørensen, E.M. (1987), Lokal Landbrugsplanlægning – en undersøgelse af dansk jordforde-lingspraksis 1979-84 og om forandring af landbrug og landskab. Aalborg Universitetsforlag. Serie om offentlig planlægning nr. 21, s. 192 ff.

<sup>3</sup> Hartvigsen, M. B. (2015), Land Reform and Land Consolidation in Central and Eastern Eu-rope after 1989: Experiences and Perspectives. Aalborg Universitetsforlag, s. 382

certificeret mediator og mit kendskab til teorien om episodiske forandringer fra min MBA-uddannelse ved Business Institute Denmark. Ved at koble teorier fra disse forskellige fagligheder vil jeg belyse hele processen i et forandringsperspektiv og beskrive den benyttede forhandlingsmetode ud fra eksisterende forhandlingsteorier – altså deduktivt.

Projektet er tænkt som en forundersøgelse, der skal skabe en ide om, hvilke videre undersøgelser, der bør gennemføres. Det vil være centralt for projektet at bidrage med viden og ideer og begreber til brug en model for en rullende, landdækkende jordfordeling med kommunerne som facilitatorer.

## 2. Problemformulering og afgrænsning

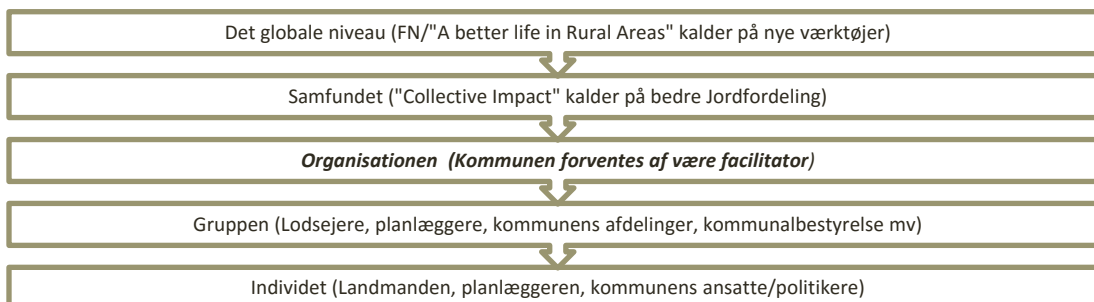
For at kunne belyse hele processen i et forandringsperspektiv og beskrive den benyttede forhandlingsmetode ud fra eksisterende forhandlingsteorier vil det være nødvendigt at se på alle faserne i forandringsprocessen, på alle niveauer og videre undersøge, hvad der findes af blokeringer for processen på de forskellige niveauer.

På den baggrund og med afsæt i projektets ressourcer vælger jeg at arbejde med spørgsmålet: *Hvordan kan kommunerne blive facilitatorer for en rullende, landsdækkende jordfordeling?*

- hvilke blokeringer findes for der for, at kommunerne kan facilitere en rullende, landsdækkende, multifunktionel jordfordeling og

- hvilken forhandlingsmetode anvendes i jordfordelingsforhandlingerne?

Med denne formulering er der eksplicit foretaget en afgrænsning til kommunernes rolle. I organisationsforskning arbejdes traditionelt med flere niveauer i analyser som denne. En enkel måde at inddele niveauerne på er: Individet, gruppen, organisationen, samfundet og det globale niveau<sup>4</sup>.



FIGUR 1: FEM ANALYSENIVEAUER. I DENNE RAPPORT ARBEJDES MED ORGANISATIONSNIVEAUET.

<sup>4</sup> Bakka, Jørgen Frode et al (2008), Organisationsteori

I denne rapport arbejdes med organisationsniveauet – dvs. det niveau, hvor samfundet repræsenteret ved Collective Impact, som forandringsagent nu har brug for at finde ud af, hvad der findes af hindringer i kommunerne for at disse kan indtræde i rollen som ledere af forandringen overfor grupperinger og enkeltindivider.

Undersøgelsen rammer et tidspunkt (primus 2017), hvor jordfordelingerne lige er startet/er under opstart i de tre case-kommuner; Jammerbugt -, Skive – og Ringkøbing-Skjern Kommune. Forandringen er gået i gang, som (set fra kommunens side) to overordnede og forbundne processer;

- 1) eksternt - *jordfordelingen* som jordfordelingsplanlæggerne står for og kommunen er part i og
- 2) internt - *selve koordineringen af de tværfaglige interesser i kommunen*.

Vedrørende *jordfordelingen* undersøges jordfordelingsforhandlingerne med henblik på at få sat ord og begreber på det værktøj, som kommunerne har rekvireret og forventes at rekvirere fremadrettet. Målet er at bidrage til en fælles begrebsramme omkring denne forhandling og sikre, at kommunerne er klar over, hvilken forhandlingstype, der er tale om, før blokeringer i forhold til selve jordfordelingen også undersøges. Dermed også sagt, at jeg indhenter resultaterne fra undersøgelsen af forhandlingsmetoden før jeg går til kommunen og undersøger blokeringer. Kommunerne vil blive forelagt resultatet på den workshop, der skal føre til formulering af blokeringerne.

Vedrørende *koordineringen af de tværfaglige interesser internt i kommunen* vil blokeringerne blive undersøgt. Disse vil naturligvis særligt afspejle det tidspunkt i processen, der er tale om, men det er også meningen at hindringer, der oplevedes tidligere skal/kan medtages.

### 3. Metode og teori

En jordfordeling gennemføres episodisk, når behovet for en ny ejendomsstruktur bliver presserende for at benytte eller beskytte naturen. Derfor anvender jeg teorien for episodiske forandringer af Kurt Lewin, som overordnet forståelsesramme for hele projektets procesforløb. Kurt Lewins top-down tilgang egner sig til planlagte forandringer i stabile miljøer.

#### 3.1. En overordnet ramme

En forandring følger ifølge Kurt Lewin tre faser.



FIGUR 1: KURT LEWIN'S TRETRINSMODEL FOR EPISODISKE FORANDRINGER



I fasen for "*optøning*" udfordres sikkerhedsfølelsen ved at skabe utilfredshed med- og så tvivl om eksisterende adfærd<sup>5</sup>. Det er nødvendigt at starte med at tøj op og skabe sammenhængskraft ellers vil holdninger og følelser blokere for fornyelsen. Den eksisterende praksis og kultur skal gøres til genstand for selvkritik. Målet er, at der via selvkritikken skabes en bevidsthed om og fælles accept af, at der må ske en forandring og at den planlagte forandring accepteres som en løsning – og helst løsningen.

- Kræfter som blokerer for forandringen tøjes op.
- Blokeringerne findes
- Der skabes et ønske om forandring hos de, der skal "flytte" sig

I (denne) jordfordelingssammenhæng betyder optøningen:

- Kommunen skal have et behov og et ønske om at anvende jordfordeling
- Lodsejerne skal have et behov og et ønske om at deltage (Der skal være jordmobilitet)
- Jordfordelingsplanlæggerne skal være i stand til at løse opgaven

I fasen for "*forandring*" åbnes op for en ny måde at gøre tingene på – her i form af benyttelse af et nyt værktøj; Jordfordeling og samskabelse. Det kræver en stærk motivation at skifte et adfærdsmønster ud med et andet/et værktøj ud med et andet.<sup>6</sup>

I (denne) jordfordelingssammenhæng betyder forandringen:

- Kommunen rekvirerer en jordfordeling, hvorpå jordfordelingsplanlæggeren gennemfører forhandlingen mellem parterne (kommune og lodsejere)
- Sideløbende hermed foregår interne forhandlinger hos kommunen

Dermed er der to "forhandlingssituationer" eller "samskabelsesprocesser", som kunne undersøges nærmere; selve jordfordelingen som jordfordelingsplanlæggerne står for og selve koordineringen af de tværfaglige interesser internt i kommunen.

I fasen for "*fastfrysning*" træder den nye tilstand i kraft og der evalueres på resultatet. Målet er nået og forandringen betragtes ikke længere som en "forandring". Den er blevet til hverdag og en ny virkelighed.

I (denne) jordfordelingssammenhæng betyder det:

- Jordfordelingen berigtiges
- Kommunen evaluerer på cost-benefit på hele projektet, samarbejdsprocessen internt (de interne forhandlinger) og samarbejdet med jordfordelingsplanlæggeren.

<sup>5</sup> Høpner, James, et al (2010), Modstillinger i organisations- og ledelsesteori, S. 107-109

<sup>6</sup> Høpner, James, et al (2010), Modstillinger i organisations- og ledelsesteori, S. 109-111

Mit undersøgelsestidspunkt rammer i opstarten af forandringsfasen (primo 2017).



FIGUR 3: KURT LEWINS TRETRINSMODEL FOR EPISODISKE FORANDRINGER MED MARKERING AF PLACERINGEN AF DENNE UNDERSØGELSE.

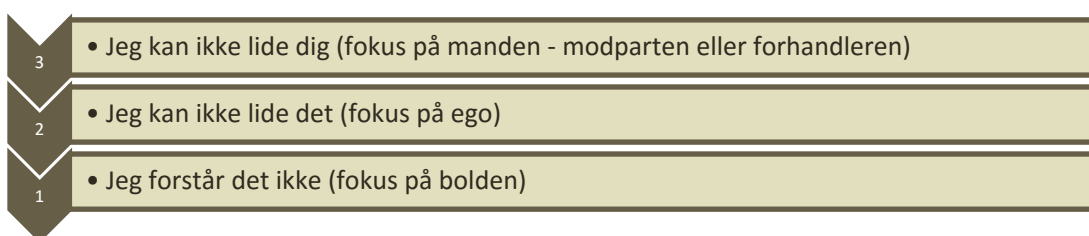
Denne måde at se og forstå processen på vil danne den helt overordnede ramme om projektet.

### 3.2. Analysens metode og teori

I det følgende beskrives to forskellige teoriset, jeg anvender til at finde blokeringer og til at undersøge forhandlingsmetoden.

#### Blokeringer

Centralt for undersøgelsen er det at finde blokeringer for, at kommunerne kan facilitere en rullende, landdækkende, multifunktionel jordfordeling. Blokeringerne dækker over en modstand og en klassisk tilgang være at tage udgangspunkt i Rick Maurers tre niveauer af modstand mod forandring.



FIGUR 4: RICK MAURERS TRE NIVEAUER AF MODSTAND<sup>7</sup>

På et hvilket som helt tidspunkt i en forandring skal forandringens individer, med henvisning til Maurer, kunne forstå situationen, håndtere eventuelle personlige blokeringer og have tillid til kilderne/budbringerne. Opbakning og modstand er to sider af samme mønt. Første udfordring vil være: Enten vil kommunen forstå ønsket fra samfundet/Collective Impact eller også forstår de det ikke (Niveau 1). Enten er de begejstrede over udsigten til forandring eller også er de bange (Niveau 2). Enten har de tillid til budbringeren eller også har de ikke (Niveau 3).

I det følgende beskrives disse tre niveauer med udgangspunkt i "Introduktion til Forandring Uden Hovedbrud", som oversat af Bjarke Nielsen og Christian Harpelund.<sup>8</sup>

#### Modstandsniveau 1 – Jeg forstår det ikke (Intellektuel modstand)

<sup>7</sup> Maurer, Rick (2014), Introduktion til Forandring Uden Hovedbrud (oversat af Bjarke Nielsen og Christian Harpelund), s. 12-13

<sup>8</sup> Maurer, Rick (2014). Introduktion til Forandring Uden Hovedbrud (oversat af Bjarke Nielsen og Christian Harpelund), s. 12-13

Den intellektuelle modstand hører hjemme i tænkningens verden og modstanden udspringer af:

- mangel på relevant information
- modstridende informationer fra forskellige kilder
- manglende adgang/konfrontation med kritisk information
- forvirring over, hvad det hele handler om

Løsningen består i at skabe intellektuel eller kognitiv sammenhæng.

- Sørg for at folk forstår, hvorfor forandringen er nødvendig.
- Præsenter forandringen i et sprog, der er forståeligt
- Find adskillige måder at beskrive forandringen på – tilgodes både auditive og visuelle mennesker.

### **Modstandsniveau 2 – Jeg kan ikke lide det (Emotionel modstand.)**

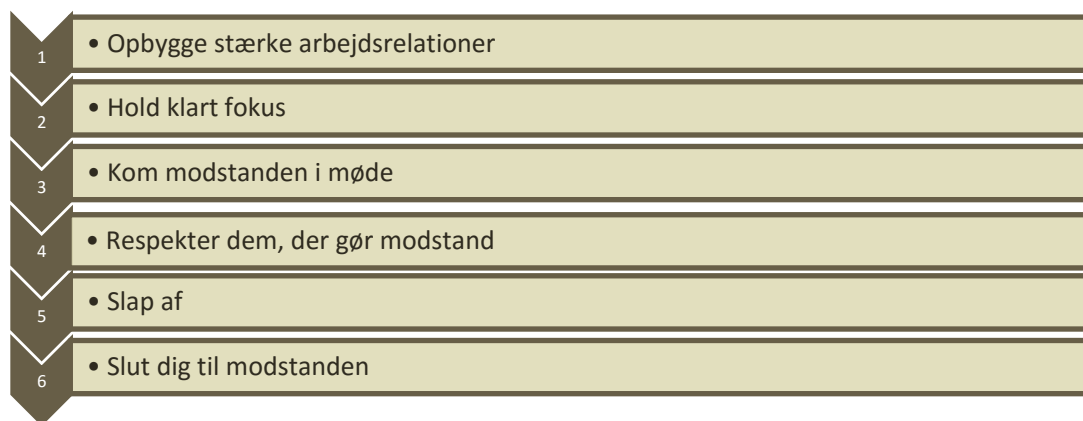
Mange forandringsledere begår den fejltagelse at behandle al modstand som intellektuel modstand og giver deres medarbejdere endnu mere information, afholder endnu flere møder og laver endnu flere PowerPoint præsentationer og det har ingen effekt overfor den emotionelle modstand (og i øvrigt heller ikke overfor manglende tillid.)

Den emotionelle modstand er vanskelig at håndtere, idet den indeholder en følelsesmæssig reaktion på ændringen - baseret på frygt. Folk vil være bange for, at denne ændring vil betyde tab af status og/eller kontrol og personen er måske slet ikke klar over, at han/hun er ramt af en grundlæggende følelse, der blokerer forandringsevnen.

En leder af en forandringsproces opfordrer sjældent andre nødvendige parter i en forandringsproces til at reagere emotionelt, og som følge deraf begrænser de andre parter deres spørgsmål til niveau 1 problemstillinger. "De stiller høflige spørgsmål til budgetter og deadlines og selvom de synes at være på linje med lederen, - så er de det ikke"<sup>9</sup>. Lederen vil være nødt til at håndtere frygten. Maurer beskriver seks skridt i retning af at håndtere niveau 2 modstand:

---

<sup>9</sup> Maurer, Rick (2014), Introduktion til Forandring Uden Hovedbrud (oversat af Bjarke Nielsen og Christian Harpelund), s. 13



FIGUR 5: MAUERS ANBEFALINGER VEDR. HÅNTERING AF MODSTAND PÅ NIVEAU 2<sup>10</sup>

### Modstandsniveau 3 – Jeg kan ikke lide dig.

Denne modstand udspiller sig i relationen mellem forandringens aktører og forandringens leder(e) og den er baseret på manglende tillid til forandringslederen. På dette niveau modsætter aktørerne sig ikke forandringen, de modsætter sig lederen og budbringeren. Det kan være en svær pille at sluge uden at tage det personligt og der bliver sjældent talt om det. Folk kan meget vel forstå idéen (Niveau 1) og det kan endda være, at de synes godt om de muligheder den tilbyder (Niveau 2), men de kommer ikke til at ændre adfærd, så længe de ikke stoler på lederen/budbringeren (Niveau 3).<sup>11</sup> Denne mistillid kan naturligvis forpurre forandringsarbejdet og det er derfor nødvendigt at håndtere modstanden, øge tilliden og troværdigheden:

- Tag ansvaret for ting, der kan have ført til nuværende anspændte relationer.
- Hold aftaler. Vis, - at du er troværdig.
- Find måder at tilbringe tid sammen, så folk kommer til at kende dig og dit team.
- Tillad dig selv at blive påvirket af de mennesker, der yder modstand.<sup>12</sup>

Med henblik på at opnå et overblik over alle disse blokeringstyper på organisationsniveauet/kommunalt niveau vælger jeg at gennemføre en workshop med deltagelse af centrale medarbejdere fra de tre case-kommuner; Jammerbugt Kommune, Skive Kommune og Ringkøbing-Skjern kommune.

Specielt emnets politiske ømtålighed og berøringen af følelser i forhold til forandringen kan give anledning til fejlkilder eller mangler i forhold til at få al modstand frem i lyset. Derfor vælger jeg, at bede folk om at sætte ord på den oplevede skepsis blandt kolleger. Dermed bliver det ikke

<sup>10</sup> [http://www.rickmaurer.com/how-to-work-effectively-with-level-2-resistance/;](http://www.rickmaurer.com/how-to-work-effectively-with-level-2-resistance/)  
06.01.2017

<sup>11</sup> Maurer, Rick (2014), Introduktion til Forandring Uden Hovedbrud (oversat af Bjarke Nielsen og Christian Harpelund), s.14

<sup>12</sup> Maurer, Rick (2014), Introduktion til Forandring Uden Hovedbrud (oversat af Bjarke Nielsen og Christian Harpelund), s. 16

så "farligt" at tale om følelser og blokeringer. Det vil sige, at de i stedet for at formulere deres egen skepsis kan vælge at formulere, hvilke rygter og bekymringer, de typisk hører. Derpå bliver de bedt om, at formulere den skepsis, de hører fra de mest fanatiske modstandere. På den bagrund har jeg valgt at formulere interviewspørgsmålene, som skitseret nedenstående.

Jeg ønsker svar på disse spørgsmål:

Er der noget ved jordfordelings-/forhandlingsmetoden eller formålet du eller dine kolleger har problemer med at forstå? Tænk på de mest skeptiske kolleger, du kan komme i tanke om. Er der noget, de ikke har forstået mht. jordfordelings-/forhandlingsmetoden eller formålet?	Intellektuel
Hvad kan der gøres for, at metoden bliver mere forståeligt for dig og dine lodsejerkolleger?	
Er der noget ved jordfordelings-/forhandlingsmetoden eller formålet du eller dine kolleger personligt ikke kan lide? Tænk på de mest skeptiske kolleger, du kan komme i tanke om. Hvad er de mon bange for mht. jordfordelingen?	Emotionel
Hvad kan der gøres for, at du og dine kommunekolleger kommer til at elske jordfordelingsprocessen og vil gå foran næste gang i skal vælge realiseringsmetode?	
Hvem er budbringerne overfor Jer/kommunen? (Hvem beder Jer om at bruge jordfordeling og facilitere processen). Er der noget ved budbringerne, du eller dine kolleger ikke kan lide? Tænk på de mest skeptiske kolleger, du kan komme i tanke om. Hvad bryder de sig ikke om mht. budbringerne?	Personlig
Hvad kan budbringerne gøre for at øge tilliden til dem?	

FIGUR 6: SPØRGSMÅL TIL KOMMUNERNE

Af ressourcemæssige årsager og i håbet om, at der kan være god læring for kommunerne i at mødes og tale om dette, har jeg valgt at lade spørgsmålene besvare på en workshop, hvor deltagerne med post-it's og brainstorm får mulighed for at byde ind, inden vi alle i fællesskab samler og systematiserer svarene. Processen vil blive dokumenteret ved fotos af tavle med post'its og efterfølgende referat som udsendes til deltagerne til kommentering.

### Forhandlinger

Forhandlingsmetoderne stiller helt forskellige krav til parterne og det bliver derfor afgørende at få undersøgt og dokumenteret, hvilke spilleregler, der anvendes i jordfordelingens forandringsfase og på hvilke punkter forhandlingen evt. adskiller sig fra de klassiske forhandlingsmetoder.

En klassisk tilgang til analysering af forhandlingstilgangen er, som Roger Fisher og Williams Ury<sup>13</sup> skitserer at skelne mellem "positionelle" og "integrative" forhandlinger.

Fisher og Ury beskriver de "positionelle" forhandlinger, som processer, hvor der forhandles på krav og de "integrative" forhandlinger som processer, hvor der forhandles på interesser. De skelner desværre ikke mellem krav, interesser og behov; men kun mellem krav og interesser,

<sup>13</sup> Fisher, Roger et al. (2012). *Getting to Yes*. S. 13



hvorom de skriver: "Interests motivate people; they are the silent movers behind the hubbub of positions".

Jeg vælger en tilgang, hvor begreberne forstås på følgende måde:

**Krav:** Jeg vil have en appelsin

- *"Et krav kan defineres som en ensidigt stillet viljeserklæring fremsat af et menneske, en gruppe eller et samfund over for et andet menneske, gruppe eller samfund om at få opfyldt noget"*<sup>14</sup>

**Interesse:** Jeg har interesse i at spise appelsinen

- *"en interesse kan defineres som et overordnet begreb for behov, mål, ønsker og ambitioner"*<sup>15</sup>

**Behov:** Jeg er sulten og har behov for mad

- *"Et behov kan defineres som en mangel ved en organisme, som denne reagerer på ved processer, der går ud på at afhjælpe manglen"*<sup>16</sup>

Denne tilgang betyder, at "behov" motiverer "interesser" som motiverer "krav" og mhp. at sikre hele denne bredde har jeg i det følgende anvendt ordet "behov" i stedet for "interesse", hvor Fisher og Ury ellers alene taler om interesse og i øvrigt kaldt de to metoder hhv. "krav-baserede forhandlinger" og "behov-baserede forhandlinger", idet ordene "positionelle" og "integrative" er fremmedord.

Nøglen til at forstå forskellen i de to metoder er, at et krav kun kan opfyldes på én måde mens et behov kan opfyldes på mange måder og giver plads til fleksibilitet, kreativitet og derfor en win-win-løsning.

KRAVS-BASERET FORHANDLING		BEHOV-BASERET FORHANDLING
Parterne er modstandere	Principper	Parterne arbejder sammen (via planlæggeren) om en løsning
Målet for parterne er at vinde		Målet er en vis/klog beslutning for begge parter. En win-win-løsning
Parterne forlanger indrømmelser som betingelse for en god relation fremadrettet	Relation & problem	Parternes personlige relation kan helt adskilles fra problemet
Parterne har mistillid til hinanden og det vanskeliggør forhandlingen		Parterne kan forhandle (via planlæggeren) uafhængigt af evt. mismistillid

<sup>14</sup> Monberg, Tina (2002), To vindere, s.73

<sup>15</sup> Monberg, Tina (2002), To vindere, s.73

<sup>16</sup> Monberg, Tina (2002), To vindere, s. 74

Parterne udveksler krav	Behov - Krav	Parterne tager udgangspunkt i behov - ikke krav
Parterne går til forhandlingen med en "mindstepris" - Modparten kender ikke mindsteprisen		Parterne har ingen "mindstepris" for aftale før forhandlingsstart
Parterne anvender trusler		Parterne er nysgerrige og undersøger modpartens behov (via planlæggeren)
Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale	Løsning	Parterne er fokuseret på gensidig gevinst
Parterne søger hver især efter den ene løsning, som de selv ønsker		Parterne udvikler i en kreativ proces flere muligheder at vælge mellem – og beslutter senere
Parterne bruger pres og insisterer på krav	Kriterier	Parterne holder sig til principperne og bruger ikke pres
Forhandlingen er en konkurrence om viljestyrke		Parterne går efter en løsning, der baseres på andet end viljestyrke

**FIGUR 7: URY OG FISHERS TO GRUNDLÆGGENDE OG MODSATRETTEDE TILGANGE TIL FORHANDLING. EGEN TILPASNING OG OVERSAT TIL DANSK.<sup>17</sup>**

Jeg vælger at lade 3 planlæggere, 3 kommunefolk og 3 lodsejere score forhandlingen med henblik på at give mig dokumentation for, hvilken af forhandlingsmetoderne, der anvendes i en jordfordeling. Scoringen vil ske på en skala fra 1 til 7, som eksemplet herunder.

KRAVS-BASERET FORHANDLING	SCORE							BEHOVS-BASERET FORHANDLING
Parterne er modstandere	1	2	3	4	5	6	7	Parterne arbejder sammen (via planlæggeren) om en løsning
Etc.								

**FIGUR 8: SCORINGEN VIL SKE PÅ EN SKALA FRA 1 TIL 7**

Denne undersøgelse vil blive udarbejdet i Office Forms, hvilket giver mulighed for online besvarelser og nem konvertering til Excel. Se hele undersøgelsen, som udformet, i bilag 2.

Respondentens personlighed (realist/optimist/pessimist) og personlige indstilling til forandringen må forventes af kunne influere på resultatet. De individuelle besvarelser vil kun være kendt for mig. I denne rapport og for alle andre end mig vil de blive anonymiseret.

Uenighed/enighed i scoringer vil blive beskrevet som følger:

Forskel	0	1	2	3	4	5	6
<b>Benævnes</b>	Totalt enige	Meget enige	Enige	Moderat enighed/uenighed	Uenige	Meget uenige	Totalt uenige

**FIGUR 9: METODE/ORDVALG TIL BESKRIVELSE AF DIVERGENSER/UENIGHEDER**

<sup>17</sup> Fisher, Roger et al. (2012), Getting to Yes, s. 13

## 4. Undersøgelsens resultater

I det følgende beskrives først forhandlingsmetoden og derpå blokeringerne, idet blokeringerne forventes at kunne knytte sig til forhandlingsmetoden i jordfordelingen.

### 4.1. Forhandlingsmetoden

Resultatet af jordfordelingsplanlæggernes besvarelse er indsat herunder.

KRAVS-BASERET FORHANDLING	PLANLÆGGERE							BEHOVS-BASERET FORHANDLING
Parterne er modstandere	1	2	3	4	5	6	7	Parterne arbejder sammen (via planlæggeren) om en løsning
Målet for parterne er at vinde	1	2	3	4	5	6	7	Målet er en vis/klog beslutning for begge parter. En <u>win-win</u> -løsning
Parterne forlanger indrømmelser som betingelse for en god relation fremadrettet	1	2	3	4	5	6	7	Parternes personlige relation kan helt adskilles fra problemet
Parterne har mistillid til hinanden og det vanskeliggør forhandlingen	1	2	3	4	5	6	7	Parterne kan forhandle (via planlæggeren) uafhængigt af evt. mistillid
Parterne udveksler krav	1	2	3	4	5	6	7	Parterne tager udgangspunkt i behov - ikke krav
Parterne går til forhandlingen med en "mindstepris" - Modparten kender ikke mindsteprisen	1	2	3	4	5	6	7	Parterne har ingen "mindstepris" for aftale før forhandlingsstart
Parterne anvender trusler	1	2	3	4	5	6	7	Parterne er nysgerrige og undersøger modpartens behov (via planlæggeren)
Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale	1	2	3	4	5	6	7	Parterne er fokuseret på gensidig gevinst
Parterne søger hver især efter den ene løsning, som de selv ønsker	1	2	3	4	5	6	7	Parterne udvikler i en kreativ proces flere muligheder at vælge mellem – og beslutter senere
Parterne bruger pres og insisterer på krav	1	2	3	4	5	6	7	Parterne holder sig til principperne og bruger ikke pres
Forhandlingen er en konkurrence om viljestyrke	1	2	3	4	5	6	7	Parterne går efter en løsning, der baseres på andet end viljestyrke

**FIGUR 10: PLANLÆGGERNES BESVARELSER. DEN RØDE POLYGON VISER UDFALDSFELTET. DEN SORTE STREG VISER ET GENNEMSNIIT.**

De tre jordfordelingsplanlæggere er alle erfarne planlæggere og de går til forhandlingerne med en forventning om en overvejende behovs-baseret forhandlingsproces, som den er skitseret herover i figur 10. Gennemsnitligt set er der ingen tvivl om, at jordfordelingsplanlæggernes svar peger på en behovs-baseret forhandling, men der er klare indikationer på, at forventningen til processen, som naturligvis er præget af tidligere oplevelser kan indeholde en del udfordringer i forhold til at holde parterne inden for rammerne af en behovsbaseret forhandling.

To steder kan der konstateres "uenighed" blandt planlæggerne med en forskel mellem mindste score og højeste score på 4 point. Det gælder ved:

- "Målet for parterne er at vinde" og
- "Parterne går til forhandlingen med en mindstepris"

Mest iøjnefaldende er det, at der ved iagttagelse af gennemsnittet er et stort udsving imod den kravsbaserede metode i forhold til at

- "Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale",

og der kan være problemer med at

- "Parterne udveksler krav" og
- "Parterne går til en forhandling med en mindstepris"

Kommunernes svar, som gengivet herunder, vidner om, at de ligeledes går til forhandlingerne med en forventning om en overvejende behovs-baseret forhandlingsproces.

KRAVS-BASERET FORHANDLING	KOMMUNER							BEHOVS-BASERET FORHANDLING
Parterne er modstandere	1	2	3	4	5	6	7	Parterne arbejder sammen (via planlæggeren) om en løsning
Målet for parterne er at vinde	1	2	3	4	5	6	7	Målet er en vis/klog beslutning for begge parter. En <u>win-win</u> -løsning
Parterne forlanger indrømmelser som betingelse for en god relation fremadrettet	1	2	3	4	5	6	7	Parternes personlige relation kan helt adskilles fra problemet
Parterne har mistillid til hinanden og det vanskeliggør forhandlingen	1	2	3	4	5	6	7	Parterne kan forhandle (via planlæggeren) uafhængigt af evt. mistillid
Parterne udveksler krav	1	2	3	4	5	6	7	Parterne tager udgangspunkt i behov - ikke krav
Parterne går til forhandlingen med en "mindstepris" - Modparten kender ikke mindsteprisen	1	2	3	4	5	6	7	Parterne har ingen "mindstepris" for aftale før forhandlingsstart
Parterne anvender trusler	1	2	3	4	5	6	7	Parterne er nysgerrige og undersøger modpartens behov (via planlæggeren)
Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale	1	2	3	4	5	6	7	Parterne er fokuseret på gensidig gevinst
Parterne søger hver især efter den ene løsning, som de selv ønsker	1	2	3	4	5	6	7	Parterne udvikler i en kreativ proces flere muligheder at vælge mellem - og beslutter senere
Parterne bruger pres og insisterer på krav	1	2	3	4	5	6	7	Parterne holder sig til principperne og bruger ikke pres
Forhandlingen er en konkurrence om viljestykke	1	2	3	4	5	6	7	Parterne går efter en løsning, der baseres på andet end viljestykke

**FIGUR 11: KOMMUNERNES BESVARELSE. DEN RØDE POLYGON VISER UDFALDSFELTET. DEN SORTE STREG VISER ET GENNEMSNIT.**

Et sted kan der konstateres "uenighed" med en forskel mellem mindste score og højeste score på 4 point. Det gælder ved:

- "Parterne anvender trusler"

Det er påfaldende, at kommunerne (gennemsnitligt set) i lighed med planlæggerne svarer, at

- "Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale" og
- "Parterne udveksler krav".

Lodsejernes svar vidner om, at de i højere grad end både jordfordelingsplanlæggerne og kommunerne forventer behovs-baserede forhandlinger.

KRAVS-BASERET FORHANDLING	LODSEJERE							BEHOVS-BASERET FORHANDLING
Parterne er modstandere	1	2	3	4	5	6	7	Parterne arbejder sammen (via planlæggeren) om en løsning
Målet for parterne er at vinde	1	2	3	4	5	6	7	Målet er en vis/klog beslutning for begge parter. En <u>win-win</u> -løsning
Parterne forlanger indrømmelser som betingelse for en god relation fremadrettet	1	2	3	4	5	6	7	Parternes personlige relation kan helt adskilles fra problemet
Parterne har mistillid til hinanden og det vanskeliggør forhandlingen	1	2	3	4	5	6	7	Parterne kan forhandle (via planlæggeren) uafhængigt af evt. mistillid
Parterne udveksler krav	1	2	3	4	5	6	7	Parterne tager udgangspunkt i behov - ikke krav
Parterne går til forhandlingen med en "mindstepris" - Modparten kender ikke mindsteprisen	1	2	3	4	5	6	7	Parterne har ingen "mindstepris" for aftale før forhandlingsstart
Parterne anvender trusler	1	2	3	4	5	6	7	Parterne er nysgerrige og undersøger modpartens behov (via planlæggeren)
Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale	1	2	3	4	5	6	7	Parterne er fokuseret på gensidig gevinst
Parterne søger hver især efter den ene løsning, som de selv ønsker	1	2	3	4	5	6	7	Parterne udvikler i en kreativ proces flere muligheder at vælge mellem - og beslutter senere
Parterne bruger pres og insisterer på krav	1	2	3	4	5	6	7	Parterne holder sig til principperne og bruger ikke pres
Forhandlingen er en konkurrence om viljestykke	1	2	3	4	5	6	7	Parterne går efter en løsning, der baseres på andet end viljestykke

**FIGUR 12: LODSEJERNES BESVARELSE. DEN RØDE POLYGON VISER UDFALDSFELTET. DEN SORTE STREG VISER ET GENNEMSNIT MED FRASORTERING AF DEN BESVARELSE, DER INDEHOLDT EN SCORE PÅ 7 HELE VEJEN.**

Figur 12 viser udfaldsfeltet. En af lodsejerne afleverede en score på 7 hele vejen og den besvarelse har jeg valgt af frasortere ved beregning af gennemsnittet som vist med en sort streg. Lodsejerne forventer klart en behovs-baseret forhandling.

Hvis alle tre lodsejeres besvarelser medtages kan der et enkelt sted konstateres "meget uenighed" blandt lodsejerne med en forskel mellem mindste score og højeste score på 5 point. Det gælder ved:

- "Parterne bruger pres og insisterer på krav"

Et andet sted er lodsejerne "uenige" med en forskel mellem mindste score og højeste score på 4 point. Det gælder ved:

- "Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale",

Ved iagttagelse af gennemsnittet ses det, at lodsejerne på intet punkt overskrider midten og rammer noget der nærmer sig en kravsbaseret forhandling mere end en behovsbaseret forhandling.

Når de tre grupperes besvarelser samles, tegner der sig et mønster, som trods den meget lille undersøgelse, er påfaldende og giver stof til eftertanke på grund af korrelationen mellem gennemsnittene af de tre grupperes besvarelse. Se figur 13.

KRAVS-BASERET FORHANDLING	SAMLET							BEHOVS-BASERET FORHANDLING
Parterne er modstandere	1	2	3	4	5	6	7	Parterne arbejder sammen (via planlæggeren) om en løsning
Målet for parterne er at vinde	1	2	3	4	5	6	7	Målet er en vis/klog beslutning for begge parter. En <u>win-win</u> -løsning
Parterne forlanger indrømmelser som betingelse for en god relation fremadrettet	1	2	3	4	5	6	7	Parternes personlige relation kan helt adskilles fra problemet
Parterne har mistillid til hinanden og det vanskeliggør forhandlingen	1	2	3	4	5	6	7	Parterne kan forhandle (via planlæggeren) uafhængigt af evt. mistillid
Parterne udveksler krav	1	2	3	4	5	6	7	Parterne tager udgangspunkt i behov - ikke krav
Parterne går til forhandlingen med en "mindstepris" - Modparten kender ikke mindsteprisen	1	2	3	4	5	6	7	Parterne har ingen "mindstepris" for aftale før forhandlingsstart
Parterne anvender trusler	1	2	3	4	5	6	7	Parterne er nysgerrige og undersøger modpartens behov (via planlæggeren)
Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale	1	2	3	4	5	6	7	Parterne er fokuseret på gensidig gevinst
Parterne søger hver især efter den ene løsning, som de selv ønsker	1	2	3	4	5	6	7	Parterne udvikler i en kreativ proces flere muligheder at vælge mellem – og beslutter senere
Parterne bruger pres og insisterer på krav	1	2	3	4	5	6	7	Parterne holder sig til principperne og bruger ikke pres
Forhandlingen er en konkurrence om viljestyrke	1	2	3	4	5	6	7	Parterne går efter en løsning, der baseres på andet end viljestyrke

**FIGUR 13: SAMLET BESVARELSE MED DE TRE GRUPPEGENNEMSNIT (SORTE STREGER) OG ET SAMLET GENNEMSNIT (RØD STREG)**

Kommunernes besvarelse var den mest negative og lodsejernes den mest positive, hvis forventningen og målet er en behovsbaseret forhandling. Lodejerne scorede markant nærmere den behovsbaserede forhandling end de to andre grupper, men samlet set forventer alle parterne en forhandling, der ligner den behovsbaserede mere end den kravsbaserede. Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale og måske er der lidt problemer med at der udveksles krav og ikke behov og parterne har "mindstepriser" med til forhandlingerne. Betydningen heraf beskrives i næste afsnit.

### Opsamling og diskussion af forhandlingsmetoden

Undersøgelsen tyder på at der på nogle punkter, særligt med hensyn udveksling af krav, benyttelse af mindstepris og fokus på egen gevinst, bruges begreber og metoder fra den kravsbaserede forhandlingsmetode og det fik mig til at undersøge jordfordelingslitteraturen og lovgivningen.

I lovgivningen er forhandlingsmetoden ikke beskrevet. Naturstyrelsen udgav i år 2000 tre hæfter, som populært gik under betegnelsen "Kogebogen" for genopretning af vådområder. I afsnit 6.2<sup>18</sup> står der om forundersøgelsen:

*"For at kortlægge ønsker og krav til projektet er det nødvendigt at tale med lodsejerne. Konsulentten kan besøge lodsejerne på deres bopæl, evt. sammen med en amtsmedarbejder. Personlig*

<sup>18</sup> Naturstyrelsen (2000), Vandmiljøplan II – Genopretning af vådområde – Hæfte 3, afsnit 6.2



*kontakt gør det muligt at tale konkret om projektet, og mindsker risikoen for misforståelser. Formålet med forundersøgelsen er orientering og indsamling af ønsker, men ikke egentlig forhandling.*

*Man kan indlede besøget med at få klarlagt, hvilke landbrugsmæssige konsekvenser, det har for lodsejeren, at deltage i projektet. Det er vigtigt at notere lodsejerens interesse for projektet samt oplysninger om anvendelsen af bedriftens arealer, ønsker og krav til erstatning, vurdering af prisniveauet og andre forhold, som lodsejeren finder relevant for projektet"*

Om selve jordfordelingsforhandlingerne står der blot:

*"Efter forhandling med de enkelte lodsejere udarbejder Strukturdirektoratet et forslag til en jordfordelingsplan. Udarbejdelsen af planen sker i tæt samarbejde med lodsejerudvalget. Planen baseres på frivillige overenskomster."*

På Landbrugs- og fiskeristyrelsens hjemmesiden står der om forhandlingerne:

*"Opstår der et ønske om jordfordeling i et område, er der først brug for at finde en tovholder - en jordfordelingsplanlægger.*

*En planlægger, der kan være landinspektør, landbrugskonsulent eller andet, står for forhandlingerne med de enkelte lodsejere. Der foregår altså ingen direkte handel mellem de enkelte landmænd, og det er frivilligt at deltage.*

*Aftalerne med lodsejerne fastholdes på en jordfordelingsoverenskomst, der bliver således ikke lavet slutsedler eller skøder.*

*Når alle aftaler er i hus fremlægges jordfordelingsplanen for jordfordelingskommissionen, der afsiger en kendelse. Denne jordfordelingskendelse tinglyses på alle de deltagende ejendomme."*

Det var altså ikke muligt for mig at finde en beskrivelse af forhandlingsmetodens spilleregler nogen steder og ovenstående var det, der kom nærmest. Det står dog klart, at både kommune, jordfordelingsplanlæggere og lodsejere i princippet forventer en behovsbaseret forhandling, men at "spillereglerne" for en behovsbaseret forhandling ikke fuldt ud følges<sup>19</sup>. Måske skyldes det, at der er tale om et håndværk og en kultur, hvor jordfordelingsplanlæggerne står i "mestrelære" og hvor rammerne og lovgivningen er tænkt i et hierarkisk system og ikke til brug for samskabelse, hvor alle sidder ved en bordende. Måske har ingen forholdt sig kritisk og bevidst til forhandlingsmetoden og søgt inspiration i forhandlingslitteraturen.

<sup>19</sup> Note: En rendyrket krav-baseret-forhandling har jeg oplevet i overenskomstforhandlinger og en rendyrket behovs-baseret-metode har jeg oplevet, når parterne i en nabokonflikt med hjælp fra en mediator, har forhandlet sig frem til en løsning. I begge tilfælde var der enighed om spillereglerne og en fravigelse ville føre til forvirring og forhandlingsstop.

Den behovs-baserede forhandlingsmetode, som den er beskrevet af Roger Fisher og Williams Ury, baseres på fire hovedregler<sup>20</sup>:

1. Adskil menneske og problem
2. Fokuser på behov – ikke krav
3. Opsøg muligheden for gensidig gevinst (Win-Win)
4. Insister på at bruge objektive kriterier.

I det følgende beskrives disse 4 hovedregler med afsæt i Fisher og Urys bog ”Getting to Yes”.

#### **Ad 1) Adskil menneske og problem**

Forhandlingsparterne er først og fremmest mennesker – og som sådan uforudsigelige, irrationelle og handicappede af blinde vinkler og følelser. At glemme det kan være katastrofalt for forhandlingen.

Enhver part ønsker at nå i retning af en aftale, der tilfredsstiller egne behov bedst muligt. Det er derfor man forhandler. Desværre har relationen til det andet menneske (den anden part) det med at vikle sig i ind problemet og skabe unødige hindringer. Derfor må relationen håndteres først og frigøres fra problemet. Det konstruktive og vise samarbejde fordrer blot, at parterne er psykisk klar til at gå følge nogle simple spilleregler:

- Baser forholdet på gensidigt forståede opfattelser
- Brug klar tovejskommunikation
- Udtryk følelser uden at adressere skyld
- Se fremad

Undersøgelsen viste, at hverken kommunerne, planlæggerne eller lodsejerne forventede vanskeligheder for parterne med at adskille problem og personlige relationer.

#### **Ad 2) Fokuser på behov – ikke krav**

Det klassiske eksempel til illustration heraf er appelsineksemplet. To børn strides om én appelsin. Moderen har travlt og gider ikke høre på skænderiet. Hun skærer resolut appelsinen midt over og giver dem en halvdel hver. Havde børnene udvekslet interesser og behov i stedet for krav lå den vise løsning imidlertid lige for og de kunne selv have løst striden. Det ene barn ønskede nemlig appelsinen med henblik på at bruge appelsinskallen til en kage. Det andet barn var sulten og alene interesseret i appelsinkødet. Denne forskel på - og sondring mellem behov og krav – er altafgørende for en behovs-baseret løsning.

Behovet definerer problemet og det er vores behov, der motiverer os til at handle og stille krav med henblik på at opfylde behovet. At fokusere på behov frem for krav er essentielt af to årsager; For det første kan et behov som regel opfyldes på mere end én måde og for det andet har vi alle de samme grundlæggende behov. Des mere grundlæggende et behov er (med henvisning til Maslow) des mere forståelse vil modparten have for det og omvendt. Af samme årsag kan det

<sup>20</sup> Ficher, Roger et al (2010), Getting to yes, s. 19

være vanskeligt for en landmand, der mangler likvider til at betale regninger, at have forståelse for, at en fiskeklub skal have adgang til en å via en ny sti over hans dyrkningsjord. Lystfiskernes behov relaterer sig til et selvrealiseringsbehov og landmandens behov relaterer sig til økonomisk sikkerhed og tryghed – altså et mere grundlæggende behov i Maslows pyramide.

Undersøgelsen viste, at parterne udveksler – eller forventer at udveksle - krav i stedet for at tage udgangspunkt i behov. Hvis det er tilfældet og hvis ikke jordfordelingsplanlæggeren hjælper parterne med at omformulere ethvert krav til et behov vil det virke begrænsende på opnåelsen af en win-win-løsning.

### **Ad 3) Opsøg muligheden for gensidig gevinst (win-Win)**

I en forhandling er vi vant til at stå os selv nærmest. Vi afgiver et tilbud og alle mulige svar på tilbuddet forventet at følge en ret linie, der ligger mellem tilbuddet og modpartens "bottom line" – forstået som det minimum, vi har lært, at vi skal skrive på en seddel, før vi går til en forhandling. Ofte er den eneste kreative løsning på problemet at dele på midten.

I de fleste forhandlinger er der fire primære faktorer, der hindrer frembringelse af flere løsningsforslag: 1) forudindtaget indstilling, 2) den eneste ene løsning søges, 3) opfattelsen af en "fixed pie" og 4) tanken om, "at løse deres problem, er deres problem".

For at frembringe flere løsninger at vælge mellem må man 1) adskille den kreative fase med ide-skabelse fra fasen med bedømmelse af ideerne, 2) udvide mulighederne og synsfeltet i stedet for at lede efter den eneste ene løsning, 3) søge gensidig gevinst og 4) søge at gøre modpartens beslutning nem.

Undersøgelsen afslørede, at parterne var meget fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale i stedet for at søge gensidig gevinst. Dette strider grundlæggende imod metoden og ønsket om en win-win-løsning. Det er min erfaring fra mediationer og forhandlinger at fokus på gensidig gevinst kun kan sikres gennem vedvarende insisteren på spillereglerne. De skal ofte gentages overfor parterne – ligesom parterne igen og igen skal opfordres til at se på situationen med modpartens briller. Ved tvivl, utryghed og mistillid vil parterne søge at sikre sig selv og lade modparten om det samme.

### **Ad 4) Insister på at bruge objektive kriterier.**

Lige meget hvor godt, man forstår modpartens behov og interesser, hvor god man er til at finde på løsningsmuligheder og hvor meget vægt man lægger på en god relation til modparten vil man altid havne i situationer, hvor interesser og behov er i direkte konflikt. Situationen, hvor landmanden insisterer på af kunne supplere sin egen landbrugsejendom i jordfordelingen og kommunen ikke har jord nok i puljen. I en rendyrket kravs-baseret forhandling ville konflikten typisk blive løst med Hjallerupmarked-metoden og jorden ville blot gå til højestbydende. I den behovsbaserede forhandling anvendes i stedet objektive kriterier, hvilket betyder at prisen på jorden følger markedsværdien eller andre kollektivt fastsatte objektive kriterier. Løsningen findes derfor

ikke ved at gå efter højestbydende, men ved at gå efter maksimal win-win i den samlede jordfordelingsplan.

En konstant kamp om dominans i en forhandling skader en relation, men brugen af objektive og fair principper beskytter relationen – både mellem lodsejerne og kommunen og mellem lods-ejerne indbyrdes.

Undersøgelsen viste, at hverken kommunerne, planlæggerne eller lodsejerne forventede vanskeligheder med hensyn til kriterierne for forhandlingerne. Ingen, med henvisning til gennemsnit, forventede problemer med magtanvendelse, viljestyrke og pres.

**Hvad nu, hvis en af parterne er mere magtfuld end den anden?** Hvilken mening giver det at tale om behov, interesser og principper, hvis den ene part er langt stærkere end den anden? Hvilken mening giver det at deltage i en jordfordeling, hvis kommunen alligevel bare kan ekspropriere? – og hvilken mening giver det for kommunen, at rekvirere en jordfordeling, når de ingen indflydelse har på køb, salg og bytte forhandlingerne lodsejerne imellem.

I enhver forhandling eksisterer en virkelighed, som ikke kan ændres. I forhold til magt kan en forhandling ikke stille andet op end 1) at beskytte enhver mod at indgå aftaler, som de burde afslå og 2) hjælpe parterne med at udnytte deres aktiver bedst muligt, sådan at en aftale opfylder behovene bedst muligt.

Normalt beskytter man sig selv ved at have en "bottom line" – sedlen i lommen med den mindstepris, man er villig til at acceptere. Problemet er bare, at "bottom line"-metoden har store omkostninger. Den begrænser parternes muligheder for at drage nytte af ny viden undervejs i forhandlingen, den virker begrænsende på kreativiteten og så har den ifølge forskerne<sup>21</sup> tendens til at blive sat for højt.

Et alternativ til en "bottom line" er BATFA<sup>22</sup> (Bedste Alternativ Til Forhandlet Aftale). Grunden til overhovedet at gå ind i en forhandling er at skabe et resultat, der er bedre end det alternative resultat, man ville opnå ved ikke at indgå i forhandlingen. Derfor gælder det om at definere sit BATFA – sit bedste alternativ til en forhandlet aftale og sit VATFA<sup>23</sup> (Værste Alternativ Til Forhandlet Aftale). På den måde skabes der klarhed over alternativerne.

BATFA og VATFA er ikke blot et bedre mål end en "bottom line", det har også den fordel, at det er fleksibel nok til at tillade kreative løsninger i forhandlingen og det står hele tiden klart, hvilken situation, der er alternativet. En landmand, der deltager i en jordfordeling, deltager frivilligt og kan til enhver tid forlade forhandlingerne. For både ham og for kommunen er det relevant, at han kender til BATFA og VATFA, så forhandlingerne ikke forlades på et forkert grundlag.

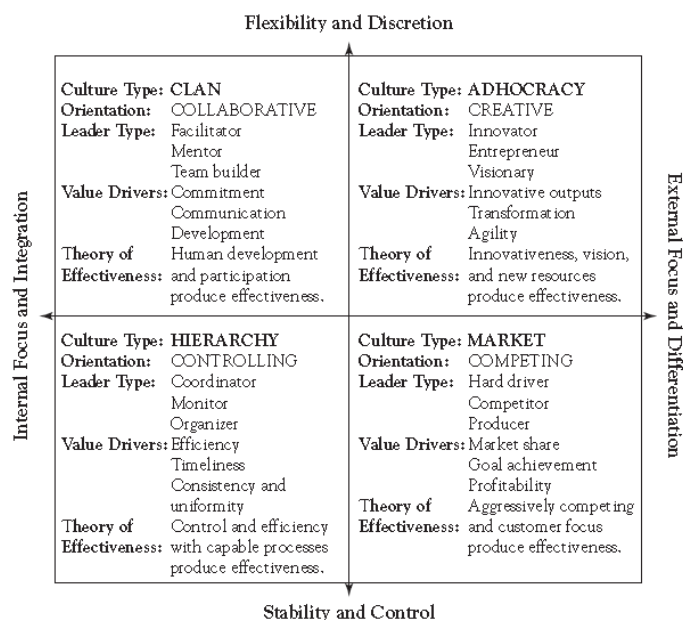
<sup>21</sup> Ficher, Roger et al; Getting to yes; 2010; s. 101

<sup>22</sup> På engelsk BATNA – Best Alternative To Negotiated Agreement

<sup>23</sup> På engelsk WATNA – Worst Alternative To Negotiated Agreement

Undersøgelsen afslørede, at der kunne være tendens til brug af "mindstepriser" og en nærliggende forklaring kan være, at BATFA og VATFA simpelthen ikke er kendte begreber i jordfordelingsforhandlinger. De er måske ikke en bevidst del af forhandlingskulturen.

Samlet set var det iøjnefaldende at lodsejerne scorede nærmere den behovsbaserede forhandling end de to andre grupper. En forklaring herpå kan måske findes i kulturen. Den behovsbaserede forhandlingsmetode fordrer nemlig fleksibilitet og kreativitet. Min ide er, at kommunerne på den ene side befinder sig i en hierarkisk kultur og lodsejerne i en adhok kultur med plads til fleksibilitet, kreativitet og innovation. Lodsejerne er visionære entreprenørtyper i deres jobfunktion, mens de kommunalt ansatte er organisatorer og koordinatore. Dette bakkes op af Esben Munk Sørensens beskrivelse af bureaukraten<sup>24</sup> og hans argumentation for, hvorfor planlægning skal foregå decentralt. Min beskrivelse af kulturen følger Quinn og Camerons model for Competing Values Framework<sup>25</sup>, som er skitseret herunder i figur 14.



FIGUR 14: COMPETING VALUES FRAMEWORK<sup>26</sup> SOM DEN PRÆSENTERES AF QUINN OG CAMERON.

<sup>24</sup> Sørensen, E.M. (1987), Lokal Landbrugsplanlægning – en undersøgelse af dansk jordfordelingspraksis 1979-84 og om forandring af landbrug og landskab. Aalborg Universitetsforlag. Serie om offentlig planlægning nr. 21, s. 210

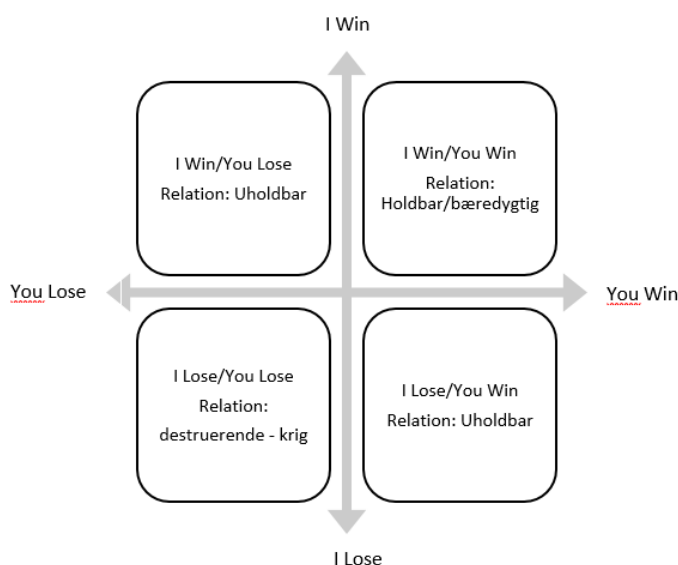
<sup>25</sup> Cameron, Kim et al; Diagnosing and Changing Organizational Culture; 2006; s. 46

<sup>26</sup> Cameron, Kim et al; Diagnosing and Changing Organizational Culture; 2006; s. 46



## 4.2. Blokeringer

Ved en workshop i Skive Kommune d. 2. februar 2017 (se referat i bilag 1) blev de tre case-kommuner præsenteret for nedenstående model over mulige mål for et udfald af en given forhandling. Der var enighed om, at målet er en win-win-løsning og at dette er helt essentielt og en del af selve metodens/processens berettigelse.



FIGUR 15: MULIGE UDFALD AF EN GIVEN FORHANDLING. EGEN TILVIRKNING.

Kommunerne var også enige om, at deres rolle som facilitator skulle være som rekvirent af jordfordelinger og som part i forhandlingerne. Selve forhandlingerne skal også fremover varetages af uvildige/eksterne jordfordelingsplanlæggere. De ser ikke sig selv i rollen som både part og forhandler. På den baggrund besvarede kommunerne spørgsmål vedr. blokeringer.

### Intellektuelle blokeringer (I dont understand it)

De intellektuelle blokeringer centrerer sig særligt om to overordnede emner:

- 1) Jordfordelingen som redskab er kompleks og svær at "sælge"
- 2) Tværfagligheden er svær at håndtere

Ad 1) Jordfordelingen som redskab er kompleks og svær at "sælge":

Der blev givet udtryk for, at jordfordeling er et komplekst redskab. Det er svært at opnå fuld indsigt, overblik og forståelse. En jordfordeling er et kæmpe projekt og det ville hjælpe med

- Gennemsigtighed i økonomi. (Gennemsigtigheden efterlyses særligt med hensyn til økonomien i handlerne, differencer, køb og salg, om jordfordelingsmidler kan bruges til at dække et værditab på jorden, hvilke penge må bruges til hvad)

- Større overblik/nemmere kommunikation af, hvad en multifunktionel jordfordeling er
- En proceskonsulent

Kommunerne finder det svært at sælge "værktøjet", når de hverken kan redegøre i detaljer for det endelige mål og slet ikke garantere for de endelige resultater. Der er tale om en tværfaglig, dynamisk proces i kommunen, der udvikler sig og forandrer sig efterhånden som jordfordelingsforhandlingerne skrider frem. De mangler argumenter og mener, at det ville hjælpe med:

- Bedre argumenter for hvorfor multifunktionelle jordfordelinger er en god ide og en god forretning for kommunen

Konkret i det i igangværende jordfordelingsprojekt, blev der udtrykt usikkerhed omkring, hvor de økonomiske midler skal komme fra og hvor meget, der er at gøre med. Kommunerne efterlyste viden om – og indblik i

- økonomi fremadrettet - hvem (kommune, Orbicon) får hvad, hvor meget og hvornår

Ad 2) Tværfagligheden er svær at håndtere:

Kommunerne gav udtryk for, at det tog tid og krævede ressourcer at tænke multifunktionelt, løfte tværfagligheden, nedbryde silotænkning og fremme samarbejdet internt i kommunen. Det virkede for dem – umiddelbart - nemmere og mere overskueligt at løse en ting ad gangen i stedet for at arbejde multifunktionelt. Kommunerne gav udtryk for, at det ville hjælpe med:

- Proceskonsulent-færdigheder, der kunne styrke deres færdigheder som tværfaglige facilitatorer i kommunen (håndtering af de interne forhandlinger) og deres færdigheder som facilitatorer af projekter med borgerinddragelse (håndtering af eksterne forhandlinger).

### Emotionelle blokeringer

De emotionelle blokeringer centrerede sig om to overordnede emner:

1. Angst for ikke at kunne levere og
2. usikkerhed omkring egne evner

Ad 1) Angst for ikke at kunne levere:

Kommunernes medarbejdere gav udtryk for angst for ikke at kunne levere, ikke at kunne præstere gode resultater til slut. De føler, at de som medarbejdere tager en chance og føler sig lidt som soldater i front uden sikkerhed for at overleve. Kommunernes medarbejdere gav udtryk for, at det ville hjælpe med

- proceskonsulent-uddannelse,
- at få processen i faste rammer,
- accept af, at metoden er "billig" på lang sigt (beviser for at det betaler sig) og
- mere støtte/tryghed i at gå foran/opbakning fra ledelsen

Ad 2) usikkerhed omkring egne evner

Kommunernes medarbejdere oplevede også, at der var utryghed i forhold til så stor og uklar en opgave. Folk er forskellige og nogle har det fint med, at projektet er abstrakt og ukonkret og udvikler sig hen ad vejen, mens andre ikke kan arbejde med noget så abstrakt og kreativt. Man skal kunne håndtere mange bolde samtidigt og det er svært for nogle. Det ville hjælpe med:

- Bedre ledelse og udnyttelse af folks stærke sider – bedre samarbejde (bedre HR til at matche folk og opgaver)

### Personlige blokeringer

Kommunerne gav udtryk for, at det i det konkrete projekt, hvor budbringeren er Collective Impact, er problematisk, at det er en fond med egen politisk dagsorden. Kommunerne var usikre på, hvordan/om det kunne begrænse mulighederne. I den virkelighed, hvor de multifunktionelle jordfordelinger rulles ud over landet i et større setup vil budbringeren antageligt være den lovgivende magt og i så fald vil dette problem være løst.

### Opsamling og diskussion af blokering

Med et fugleperspektiv på blokeringerne, synes der at tegne sig et billede af, at de på en eller anden måde relaterer sig til "samskabelse". Intellektuelt kan det være svært at opnå fuldt overblik over - og indblik i jordfordelingens proces, delaftaler og mulige resultat og den interne tværfaglighed er svært at håndtere. Begge dele giver anledning til emotionelle blokeringer i form af angst og utryghed.

Resultatet giver god mening og det bakkes op af forskning på området. I bogen "På Tværs"<sup>27</sup> fra 2016, skrevet af fem forskere indenfor tværfaglig samskabelse i det offentlige står der bl.a. "*Hvis vi kunne genopfinde den offentlige sektor, ville vi nok gøre os umage for at gøre samarbejde på tværs af sektorer så ubesværet som muligt.*" I bogen beskrives det med udgangspunkt i socialforvaltningerne, hvor svært det er, at arbejde på tværs og sikre f.eks. børns trivsel selvom alle vil det bedste. Der er talrige barrierer som specialisering, modsatrettede incitamentsstrukturer og konfliktende lovgivninger.

Jeg gik til denne opgave med en undren over, hvorfor metoden "multifunktionelle jordfordelinger", som jeg skrev en Ph.D. om for 15 år siden, endnu ikke var mere udbredt. Det viser sig, at forhandlingsmetoden måske nok trænger til en finpudsning, men set fra de faciliterende parter side, er det ikke de centrale jordfordelingsforhandlinger, som jordfordelingsplanlæggeren står for, der blokerer. I stedet er det i højere grad håndteringen af de interne forhandlinger/tværfagligheden i kommunerne, der er den virkelige blokering for at kunne facilitere en multifunktionel jordfordeling. Embedsmænd er forvaltere, der er trænet i et hierarkisk system og det harmonerer dårligt med samskabelse, hvor der kun er bordender til stede.

<sup>27</sup> Digmann et al. (2016), På Tværs

Det beskrives måske bedst som et rolleparadoks mellem to forskellige diskurser, hvor den enkelte medarbejder kan føle sig splittet mellem:

- Skal jeg være kreativ eller skal jeg være tro mod min egen faglighed
- Skal jeg tage en chance eller skal jeg satse på det sikre
- Skal jeg forny mig eller skal jeg forblive stabil
- Skal jeg gøre noget som den første eller skal jeg gøre det sikre

Medarbejderne i kommunerne beskrev på workshoppen, hvordan der nærmest var tale om to forskellige typer af mennesker; Den innovative og tværfaglige generalist contra den stabile og fagligt stolte medarbejder. Her beskrevet med mine ord ud fra det, der blev sagt på workshoppen (se bilag 1) og ud fra paradoksledelsesterminologien. Den ene mennesketype har et udadvendt og fleksibelt fokus og den anden mennesketype har et indadvendt og stabilt fokus. Heldigvis findes der også gode løsninger for håndtering af den situation i blandt andet bogen "Ledelse gennem paradokset"<sup>28</sup> og "Diagnosing and Changing Organizational Culture"<sup>29</sup>. Gennem afsløring af paradokset, begrebsdannelse, italesættelse og bevidsthed kan løsningerne findes gennem integrativ tænkning – på samme måde som jeg mener, at begrebsdannelse og bevidsthed er nøglen til behovsbaserede forhandlinger.

## 5. anbefalinger og det videre arbejde

En multifunktionel jordfordeling med anvendelse af en behovsbaseret forhandling er alternativet til frivillige støtteordninger, lokalplanlægning uden garanti for realisering eller i yderste konsekvens en ekspropriation, hvis der kan skaffes hjemmel hertil. Ingen af alternativerne indeholder den dynamik, mulighed for win-win og mulighed for inddragelse af flersidige hensyn som en multifunktionel jordfordeling. Bagsiden er, at en multifunktionel jordfordeling er et komplekst værktøj, som kræver både intellektuel viden, emotionelt mod og personlig tillid at kaste sig ud i.

Set i lyset af, at en jordfordeling dækker over komplekse forhandlinger, som beskrevet i bilag 4, og set i lyset af, at kommunerne ønsker at basere forhandlingerne på den behovsbaserede forhandlingsmetode med det formål at opnå en win-win-løsning, vil det være en fordel at fastholde den klare adskillelse mellem kommunen som "part" og jordfordelingsplanlæggeren som "forhandler". Årsagen er, at det er essentielt for den behovsbaserede forhandlingsmetode, at menneske og problem holdes adskilt<sup>30</sup>. I en jordfordelingsforhandling vil der kunne opstå egentlige konflikter, hvor parterne ikke selv evner at holde fokus på bolden. I disse situationer må en neutral 3. part træde til for at fremme muligheden for en win-win-løsning. Jordfordelingsplanlæggeren er den professionelle "garant" herfor. Det følger direkte af konflikthåndteringslitteraturen<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Lüscher, Lotte (2015), *Ledelse gennem paradokset*

<sup>29</sup> Cameron, Kim et al (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*

<sup>30</sup> Ficher, Roger et al (2010), *Getting to yes*, s. 19 ff.

<sup>31</sup> Monberg, Tina (2006), *Konflikthåndtering*, s. 22

og det bakkes op af tidligere forskning af Esben Munk Sørensen. Sørensen anbefaler således også en adskillelse af den centrale styring og den decentrale planlægning. Sørensen skriver bl.a. *"Det kan antages, at en ændret formalisering af planlægningsprocessen over imod en øget hierarkisk organisering (Red: – i denne sammenhæng en kommune).... vil bureaukratisere planlægningsprocessen i væsentlig grad."* og *"Organisationsklimaet umiddelbart omkring planlægningen fordrer en engageret forhandlingsindsats, hvor løsningen ikke kan gives på forhånd, men netop fremkommer som et resultat af dialogen med lodsejerne om deres fremtidsønsker. Denne dialog fordrer en kreativ og målrettet indsats for at kunne lede forhandlingsprocessen i den rigtige retning- også i situationer, hvor øjebliksstemninger i det lokale lodsejermiljø kan blokere for forhandlingsløsninger."*<sup>32</sup> Munk Sørensen mener, at kommunal håndtering af planlægningen vil reducere muligheden for en optimal løsning og dette stemmer med forhandlingsteorien, idet der er og bør være tale om behovsbaserede forhandlinger. Det betyder videre, at kommunerne i et setup som det nuværende særligt bør koncentrere sig om:

Optøning (Før rekvirering af en jordfordelingsplanlægger)

- a) Internt - håndtere behovet for kendskab til jordfordeling internt i kommunen,
- b) Eksternt - sikre sig at betingelserne for jordmobilitet er tilstede

Forandring (Efter rekvirering af en jordfordelingsplanlægger)

- c) Internt - håndtere de interne forhandlinger og tværfagligheden i kommunen
- d) Eksternt – agere part i forhandlingerne og forventningsafstemme med jordfordelingsplanlæggerne/være garant for at forhandlings-spillereglerne holdes

Ad a) *Internt - håndtere behovet for kendskab til jordfordeling internt i kommunen:* Behovet for kendskab internt i kommunen blev fremhævet som en blokering på flere niveauer. Dels som et konkret intellektuelt kendskab til værktøjet og dels som en ice-breaker for den angst, som de ansatte kunne føle, når de gik foran og dermed tog en chance. Der ville ikke være samme emotionelle blokeringer såfremt ønsket om jordfordeling i højere grad kom fra direktøren og kommunalbestyrelsen. Det vil sige, at alle de nødvendige, ligestillede "bordender"/parter må kende til værktøjet samtidig med at der qua den hierarkiske kultur behøves opbakning hos ledelsen. De etiske retningslinier (se bilag 3), som jeg anbefaler udarbejdet til sikring af win-win-løsningen kan også medvirke til bedre intellektuel forståelse af selve jordfordelingen.

Ad b) *Eksternt - sikre sig at betingelserne for jordmobilitet er tilstede:* Kommunerne nævnte ikke jordmobilitet, da det ikke oplevedes som en blokering i de tre case-kommuner. Måske fordi denne fase i processen var overstået og jordmobilitet konstateret. Det er tidligere påvist af Esben Munk Sørensen m.fl., at jordmobilitet er en forudsætning, hvorfor jeg vælger at medtage punktet her for fuldstændighedens skyld.

<sup>32</sup> Sørensen, E.M. (1987), Lokal Landbrugsplanlægning – en undersøgelse af dansk jordfordelingspraksis 1979-84 og om forandring af landbrug og landskab. Aalborg Universitetsforlag. Serie om offentlig planlægning nr. 21, s. 211-212



ad c) *Internt - håndtere de interne forhandlinger og tværfagligheden i kommunen:* Undersøgelsen af blokeringer i kommunen afslørede, at der var meget fokus på håndtering af den interne proces og medarbejdernes svar tydede på en splittelse mellem to forskellige paradigmer, hvilket gav sig udslag i emotionelle blokeringer som f.eks. angst overfor at gå foran og tage en chance i en kultur, der historisk set er hierarkisk og stabil. Min anbefaling er, at sætte ord og begreber på paradokserne og de to forskellige diskurser med udgangspunkt i Competing Values<sup>33</sup>-modellen (se figur 14). Det er en teori-model, der tager udgangspunkt i, at succesfulde organisationer formår at balancere i modsatrettede krav. Organisationerne er klar over, at de aldrig finder balancen en gang for alle, men må holde den afhængig af forholdene.

Min antagelse er, at bare det at sætte ord på paradokserne og acceptere deres eksistens vil gøre det nemmere for medarbejderne at håndtere dem.

Kommunerne efterspurgte specifikt proceskonsulenter. Hvis disse særlige kompetencer kun skal i spil i en begrænset periode i en kommune kunne erfaringerne fra vindmøllerejseholdet måske undersøges nærmere. Vindmøllerejseholdet blev etableret i 2008 som en del af Energiaftalen. Rejseholdet blev lukket igen i 2015. Rejseholdets primære opgave var at understøtte kommunerne i deres planlægning for vindmøller, efter amterne blev nedlagt. Måske kunne en lignende model være nyttig i denne sammenhæng.

Ad d) *Eksternt – agere part i forhandlingerne og forventningsafstemme med jordfordelingsplanlæggerne/være garant for at forhandlings-spillereglerne holdes:* Kommunerne ønsker en win-win-løsning mellem parterne; kommunen og den enkelte lodsejer, og dette vil i en struktureret og strategisk setup forudsætte en forhandlingsmetode, der kaldes "interest based negotiation", som jeg i denne rapport har valgt at kalde behovsbaseret forhandling. Min anbefaling går på at forventningsafstemme spillereglerne, hvilket f.eks. kan ske gennem udarbejdelsen af etiske retningslinier (se forslag i bilag 3). Forslaget hertil i bilag 3 følger rollefordelingen og ønsket om en behovsbaseret forhandlingsmetode, idet undersøgelsen afslørede uoverensstemmelse mellem forventningen til – og oplevelsen af – forhandlingsmetodens spilleregler og teorien om behovsbaserede forhandlinger.

I denne rapport har jeg arbejdet med organisationsniveauet – dvs. det niveau, hvor samfundet har brug for at finde ud af, hvad der findes af hindringer i kommunerne for at de kan gå ind og være ledere af forandringen. Det vil være nødvendigt også at belyse og undersøge forandringsprocessen på hver af de andre niveauer og det er mit håb, at vi over de næste år kan få større overblik over forandringsprocessen helt ud til processens enkeltindivider. Set i lyset af den opgave, som kommunerne forventes at løfte, vil det give mening at have fokus på håndteringen af kommunernes interne forhandlinger og samspillet med jordfordelingsplanlæggeren.

<sup>33</sup> Cameron, Kim et al (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*

Forhandlingsmetoden med jordfordelingsplanlæggeren som "mægler" bør analyseres yderligere og optimeres med inddragelse af relevant forskning indenfor psykologi, kommunikation, forhandling og samarbejdsprocesser.

Herudover bør der forskes i eksistensen af – og betydningen – af en eventuel kulturkonflikt mellem forhandlingsmetodens værdisæt og kommunens værdisæt. Det virker plausibelt at en behovs-baseret forhandling grundlæggende kolliderer med en hierarkisk kultur og dette vil uden tvivl være en alvorlig blokering for en model for en rullende, landdækkende jordfordeling med kommunerne som facilitatorer, hvis det ikke håndteres.

De interne forhandlinger i kommunen, der danner grundlag for at løfte tværfagligheden internt i kommunen bør analyseres yderligere med henblik på at afklare om det er realistisk, at kommunernes egne medarbejdere løfter denne opgave gennem tilførsel af viden og opbakning eller om, der skal sættes på en central task-force, et rejsehold, der kan bistå kommunerne i den periode, den multifunktionelle jordfordeling gennemføres.

## Litteraturliste

- Bakka, Jørgen Frode et al (2008), Organisationsteori
- Cameron, Kim et al (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture
- Collective Impact (2016), Samarbejdsplan for gennemførelse af multifunktionel jordfordeling, s. 1 ff
- Digmann et al. (2016), På Tværs
- Ficher, Roger et al (2010), Getting to yes
- Hartvigsen, M. B. (2015), Land Reform and Land Consolidation in Central and Eastern Europe after 1989: Experiences and Perspectives. Aalborg Universitetsforlag, s. 382
- [http://mediationcenter.dk/pdf\\_2012/Etik%20for%20mediationen.pdf](http://mediationcenter.dk/pdf_2012/Etik%20for%20mediationen.pdf); 07.02.2017
- <http://www.rickmaurer.com/how-to-work-effectively-with-level-2-resistance/>; 06.01.2017
- Høpner, James, et al (2010), Modstillinger i organisations- og ledelsesteori
- Lov om Jordfordeling; Lbk nr 31 af 4.1.2017
- Lüscher, Lotte (2015), Ledelse gennem paradokset
- Maurer, Rick (2014), Introduktion til Forandring Uden Hovedbrud (oversat af Bjarke Nielsen og Christian Harpelund)
- Monberg, Tina (2006), Konflikthåndtering, s. 22
- Naturstyrelsen (2000), Vandmiljøplan II – Genopretning af vådområde – Hæfte 3
- Sørensen, E.M. (1987), Lokal Landbrugsplanlægning – en undersøgelse af dansk jordfordelingspraksis 1979-84 og om forandring af landbrug og landskab. Aalborg Universitetsforlag. Serie om offentlig planlægning nr. 21
- Watkins, Michael (2003), Analyzing Complex Negotiations

## Bilag 1 – Modstand - undersøgelse – Referat fra workshop

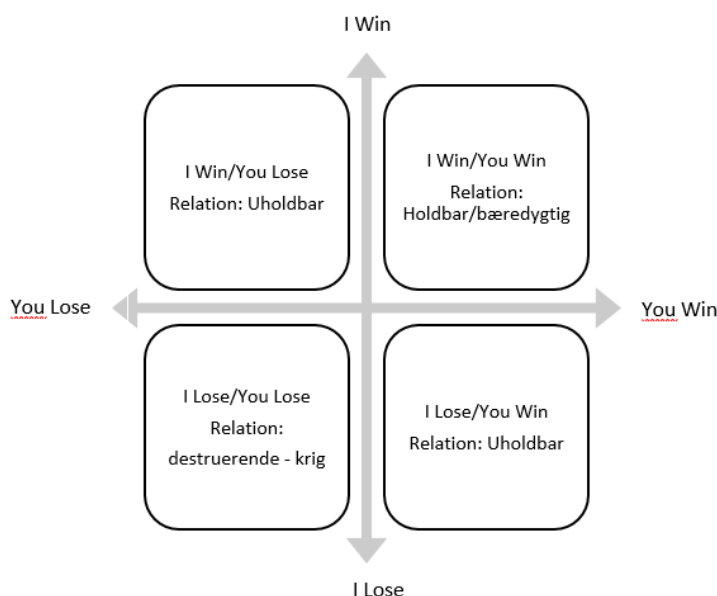
**Tid:** 02.02.2017 kl. 13 til 15

**Sted:** Skive Kommune

**Deltagere:** Skive Kommune (Line og Bjarke), Jammerbugt Kommune (Marianne og Niels), Ringkøbing-Skjern Kommune (Lene og Tanja) og Anne Kristine Munk Mouritsen fra Aalborg Universitet

**Emne:** Multifunktionel jordfordeling

**Indledende:** AKMM skitserede ud fra nedenstående figur mulige mål for et udfald af den forhandling, (mellem lodsejere og kommune) som en multifunktionel jordfordeling er.



Kommunerne er enige om at målet er en win/win-løsning. Kommunerne er enige om, at deres rolle som facilitator skal være som rekvirent af jordfordelinger og som part i forhandlingerne. Selve forhandlingerne skal også fremover varetages af uvildige/eksterne jordfordelingsplanlæggere.

På den baggrund besvarede kommunerne følgende spørgsmål:

*AKMM: Er der noget ved jordfordelings-/forhandlingsmetoden eller formålet du eller dine kolleger har problemer med at forstå? Tænk på de mest skeptiske kolleger, du kan komme i tanke om.*

*Er der noget, de ikke har forstået mht. jordfordelings-/forhandlingsmetoden eller formålet? Hvad kan der gøres for, at metoden bliver mere forståeligt for dig og dine lodsejerkolleger?*

Svar:

Jordfordeling er et komplekst redskab – svært at opnå fuld indsigt og forståelse, svært at opnå fuldt overblik. Det er et kæmpe projekt. Ikke alle i kommunen er klar over hvad instrumenter kan/indeholder

Det ville hjælpe med:

- e) Gennemsigtighed i økonomi (differencer, køb og salg – kan jordfordelingsmidler bruges til at dække et værditab på jorden – vigtigt at kunne følge økonomien i handlerne – hvilke penge må bruges til hvad)
- f) Større overblik/nemmere kommunikation af, hvad en multifunktionel jordfordeling er
- g) En proceskonsulent

Det tager tid og ressourcer at tænke multifunktionelt og løfte tværfagligheden og samarbejdet både internt i kommunen og udadtil med lodsejerne – det ville være nemmere og mere overskueligt blot at løse en ting ad gangen (f.eks. anlægge cykelsti)

Det ville hjælpe med:

- h) Proceskonsulent-færdigheder (facilitatorer af projekter med borgerinddragelse – både internt og eksternt)

Vi er usikre på hvor de økonomiske midler skal komme fra og hvor meget, der er at gøre med

Det ville hjælpe med:

- i) Kendskab til økonomi fremadrettet - hvem (kommune, Orbicon) får hvad, hvor meget, hvornår

Vi har brug for tværfaglige ressourcer (tid, viden) – nedbrydning af siloer – tværfaglig samarbejde

Det ville hjælpe med:

- j) Proceskonsulent-færdigheder – en der kan fungere internt

Vi har kender ikke målet, Resultatet er ukendt. Det er svært at sælge et projekt uden at kende resultatet. Vi mangler argumenter.

Det ville hjælpe med:

- k) Bedre argumenter for hvorfor multifunktionelle jordfordelinger er en god ide og en god forretning for kommunen

*AKMM: Er der noget ved jordfordelings-/forhandlingsmetoden eller formålet du eller dine kolleger personligt ikke kan lide? Tænk på de mest skeptiske kolleger, du kan komme i tanke om. Hvad er de mon bange for mht. jordfordelingen? Hvad kan der gøres for, at du og dine kommunekolleger kommer til at elske jordfordelingsprocessen og vil gå foran næste gang i skal vælge realiseringsmetode?*

Vi oplever angst for ikke at kunne levere (Usikkerhed/Utryk opgave). Vi oplever angst for, at der ikke kommer gode resultater. Vi føler os som soldater i front, som ikke er sikre på at overleve.

Det ville hjælpe med:

- l) Proceskonsulent-uddannelse
- m) at få processen i faste rammer
- n) Accept af, at metoden er "billig" på lang sigt – beviser for at det betaler sig

Vi oplever utryghed i forhold til så stor og uklar en opgave. Folk er forskellige. Nogle kan ikke arbejde så abstrakt/kreativt. Man skal kunne håndtere mange bolde. Det er svært for nogle.

Det ville hjælpe med:

- o) Bedre ledelse og udnyttelse af folks stærke sider – bedre samarbejde (bedre HR til at matche folk og opgaver)

Angst – fordi det kræver at man tager en chance

Det ville hjælpe med:

- p) Støtte/tryghed i at gå foran, opbakning fra ledelsen

*AKMM: Hvem er budbringerne over for Jer/kommunen? Er der noget ved budbringerne, du eller dine kolleger ikke kan lide? Tænk på de mest skeptiske kolleger, du kan komme i tanke om. Hvad bryder de sig ikke om mht. budbringerne? Hvad kan budbringerne gøre for at øge tilliden til dem?*

Budbringeren er Collective Impact

Problematiske, at det er en fond, der har egen politisk dagsorden. Det virker begrænsende for mulighederne

Problematiske, at fonden ikke giver penge - De stiller krav uden at understøtte økonomisk

Ulige vægt med hensyn til økonomi: Forskerne får penge, Forhandlingsfolk (jordfordelingsplanlæggerne) får penge, Kommuner får ikke

Det ville hjælpe med:

q) Flere penge



## Bilag 2 – Jordfordelingens forhandlingsmetode

Kære Deltager,

Dette spørgeskema er udsendt til jordfordelingsplanlæggere, kommuner og udvalgte lodsejere.

Formålet er at opnå dokumentation for, hvilken forhandlingsmetode, der anvendes/forventes anvendt jordfordelingen og om planlæggerne, kommuner og lodsejere forhandler efter samme principper - altså om alle spiller efter samme regelsæt.

Marker – på en skala fra 1 til 7 – hvilket udsagn, du synes stemmer bedst med din oplevelse af/forventninger til forhandlingerne. Der er 2 x 11 udsagn og de bygger alle på Roger Fishers forskning ved Harvard Law School.

Din besvarelse vil kun være kendt af undertegnede – overfor alle andre vil din besvarelse være anonym.

Tak fordi, du vil bidrage til opnåelse af vigtig viden på dette forskningsområde.

Mvh Anne Kristine Mouritsen, Aalborg Universitet

OBS: Jeg har anvendt et online-quiz-program til spørgeskemaet. Programmet vil automatisk til slut skrive, at du har 0 rigtige ud af 11. Se bort fra det. Kun du kender svaret!

### 1. Spørgsmål 1

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer. "Planlæggeren" er jordfordelingsplanlæggeren.

- ☐ 1 - Parterne er modstandere
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Parterne arbejder sammen (via planlæggeren) om en løsning

### 2. Spørgsmål 2

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer.

- ☐ 1 - Målet for parterne er at vinde

- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Målet er en vis/klog beslutning for begge parter. En win-win-løsning

### 3. Spørgsmål 3

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer. Tænk her på det tilfælde, hvor der mellem parterne er en indbyrdes relation. Lodsejerens kone er måske dagplejemor for kommunemedarbejderens eller planlæggerens datter.

- ☐ 1 - Parterne forlanger indrømmelser som betingelse for god relation fremadrettet
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Parternes personlige relation kan helt adskilles fra problemet

### 4. Spørgsmål 4

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer. "Planlæggeren" er jordfordelingsplanlæggeren.

- ☐ 1 - Parterne har mistillid til hinanden og det vanskeliggør forhandlingen
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Parterne kan forhandle (via planlæggeren) uafhængigt af evt. mistillid

### 5. Spørgsmål 5

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer. Et krav er f.eks. "Jeg vil supplere min ejendom med 5 ha, hvis jeg skal deltage i jordfordelingen" - Et krav kan kun opfyldes på 1 måde Et behov er f.eks. "Jeg har 'behov for en ejendom, der kan give mig og min familie en indtægt i fremtiden" - Et behov kan opfyldes på flere måder.

- ☐ 1 - Parterne udveksler krav
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Parterne tager udgangspunkt i behov - ikke krav

### 6. Spørgsmål 6

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer.

- ☐ 1 - Parterne går til forhandlingen med en "mindstepris" - Modparten kender ikke mindsteprisen)
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Parterne har ingen "mindstepris" for aftale før forhandlingsstart

### 7. Spørgsmål 7

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer. "Planlæggeren" er jordfordelingsplanlæggeren. Et krav er f.eks. "Jeg vil supplere min ejendom med 5 ha, hvis jeg skal deltage i jordfordelingen" - Et krav kan kun opfyldes på 1 måde Et behov er f.eks. "Jeg har 'behov for en ejendom, der kan give mig og min familie en indtægt i fremtiden" - Et behov kan opfyldes på flere måder.

- ☐ 1 - Parterne anvender trusler
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Parterne er nysgerrige og undersøger modpartens behov (via planlæggeren)

### 8. Spørgsmål 8

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer.

- ☐ 1 - Parterne er fokuseret på egen gevinst, som betingelse for en aftale
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Parterne er fokuseret på gensidig gevinst

### 9. Spørgsmål 9

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer. "Planlæggeren" er jordfordelingsplanlæggeren.

- ☐ 1 - Parterne søger hver især efter den ene løsning, som de selv ønsker
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

- ☐ 7 - Parterne udvikler i en kreativ proces flere muligheder at vælge mellem – og beslutter senere

### 10. Spørgsmål 10

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer. Et krav er f.eks. "Jeg vil supplere min ejendom med 5 ha, hvis jeg skal deltage i jordfordelingen" - Et krav kan kun opfyldes på 1 måde Et behov er f.eks. "Jeg har behov for en ejendom, der kan give mig og min familie en indtægt i fremtiden" - Et behov kan opfyldes på flere måder.

- ☐ 1 - Parterne bruger pres og insisterer på krav
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Parterne holder sig til principperne og bruger ikke pres

### 11. Spørgsmål 11

Sæt 1 markering - Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. "Parterne" er kommunen og den enkelte lodsejer.

- ☐ 1 - Forhandlingen er en konkurrence om viljestyrke
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7 - Parterne går efter en løsning, der baseres på andet end viljestyrke

## Bilag 3 – Forslag til etikedokument

Følgende etiske grundlag er udarbejdet med inspiration fra mediationcenter a/s<sup>34</sup>. Formålet med etikedokumentet er at skabe tryghed og konsensus omkring processen.

### Etik for en jordfordelingsforhandling

#### Definition af en jordfordelingsforhandling

En jordfordelingsforhandling er en forhandlingsproces, hvor en upartisk jordfordelingsplanlægger hjælper parterne (kommune og lodsejere) til at forhandle en aftale på plads.

Ved at fokusere på og anerkende parternes behov, kulturelle uligheder og forskellige indstillinger tillader forhandlingsprocessen deltagerne at definere og klarlægge emner, reducere forhindringer i kommunikationen, udforske mulige løsninger og herved nå til en fælles tilfredsstillende løsning.

#### Selvbestemmelse

En jordfordelingsplanlægger anerkender, at forhandlingen baserer sig på frivillighed fra parternes side. En jordfordelingsplanlægger skal påse, at parternes ønsker, bekymringer, interesser og behov kommer til udtryk.

En jordfordelingsplanlægger må indhente informationer omkring processen, stille spørgsmål, foreslå emner og hjælpe parterne med at udforske muligheder. Parterne skal have mulighed for at overveje foreslåede løsningsmodeller.

Jordfordelingsplanlæggeren sikrer sig ved forespørgsel hos parterne, at ingen af parterne føler sig tvunget til at indgå en aftale.

Jordfordelingsplanlæggeren sikrer sig, at parterne er bekendt med, at de har mulighed for at afbryde forhandlingsprocessen på ethvert tidspunkt.

I enhver forhandling eksisterer en virkelighed, som ikke kan ændres. Jordfordelingsplanlæggeren forventes 1) at beskytte enhver lodsejer mod at indgå en aftale, som burde afslås og 2) hjælpe enhver part med at udnytte deres aktiver bedst muligt, sådan at en aftale opfylder behovene bedst muligt.

Grunden til overhovedet at gå ind i en forhandling er at skabe et resultat, der er bedre end det alternative resultat, man ville kunne opnå ved ikke at indgå i forhandlingen. Derfor forventes jordfordelingsplanlæggeren at hjælpe enhver lodsejer med at definere sit

r) "BATFA" - Bedste Alternativ Til en Forhandlet Aftale og sit

<sup>34</sup> [http://mediationcenter.dk/pdf\\_2012/Etik%20for%20mediationen.pdf](http://mediationcenter.dk/pdf_2012/Etik%20for%20mediationen.pdf); 07.02.2017

s) "VATFA" – Værste Alternativ Til en Forhandlet Aftale.

### Habilitet

En jordfordelingsplanlægger skal forestå forhandlingerne på en upartisk måde. Jordfordelingsplanlæggerens upartiskhed er af afgørende betydning for forhandlingsprocessen. Hvis jordfordelingsplanlæggeren på noget tidspunkt ikke er i stand til at være upartisk, er jordfordelingsplanlæggeren forpligtet til at afbryde forhandlingen.

En jordfordelingsplanlægger må kun forhandle i de sager, hvor han ingen interesse har i sagens udfald. En jordfordelingsplanlægger skal oplyse om alle aktuelle og potentielle interessekonflikter, som, han mener, kan være af betydning. Efter oplysning herom skal parterne beslutte, om de ønsker, at forhandleren skal afstå fra at forestå forhandlingen. Såfremt en part ønsker, at jordfordelingsplanlæggeren skal udtræde, findes en ny jordfordelingsforhandler.

### Kompetencer

En person må kun fungere som jordfordelingsplanlægger, når han har de fornødne kvalifikationer til at tilfredsstille de rimelige forventninger fra parterne om varetagelse af processen.

### Fortrolighed

En jordfordelingsplanlægger skal tilgodese parternes ønsker om fortrolighed. En jordfordelingsplanlægger må ikke afsløre forhold, som må forventes at være fortrolige, medmindre der foreligger tilladelse fra parterne.

Jordfordelingsplanlæggeren har lov til at give oplysninger om forhandlingens udfald videre, men ikke det, der passerede under selve processen.

Udtalelser givet som følge af forhandlingen kan fremsættes af parterne uden nogen form for præjudice eller betydning for os i enhver henseende – vi er ikke bundet af udtalelser og der foreligger ingen aftale før den er indgået skriftligt i form af en underskrevet overenskomst.

### Aftale

Jordfordelingsplanlæggeren udfærdiger den endelige aftale (overenskomst), hvori i punktform er anført, hvad der er indgået aftale om.

### Kvaliteten af forhandlingsprocessen

En jordfordelingsplanlægger skal styre forhandlingen fair, ordentligt og på en måde, der respekterer parternes selvbestemmelse.

En jordfordelingsplanlægger skal arbejde for at sikre processens kvalitet og for at fremme gensidig respekt mellem parterne. En sådan proces forudsætter, at jordfordelingsplanlæggeren sikrer sig, at begge parter bliver hørt i processen.



Jordfordelingsplanlæggerens primære mål er at hjælpe parterne til en frivillig aftale og arbejde for at forbedre deres indbyrdes relation/eller bevare deres gode relation.

### **Honorar**

En jordfordelingsplanlægger må ikke indgå en honoraraftale, der er afhængig af udfaldet af sagen.

## Bilag 4 - En kompleks forhandling set ud fra 7 dimensioner

En forhandling kan ifølge Michael Watkins fra Harvard Business School beskrives ud fra syv dimensioner<sup>35</sup>. Michels pointe er at des flere parametre, der er i spil i en forhandling des mere kompleks er den. En multifunktionel jordfordeling er, set på baggrund af disse syv parametre, meget kompleks. Kommunens rolle bør forstås og ses i lyset heraf.

1. Emner - fra et til mange emner
2. Runder – fra en enkelt interaktion til mange runder af forhandlinger mellem parterne
3. Regler - fra faste regler til flexible regler
4. Holdninger - fra positive holdninger blandt parterne til stærkt negative holdninger
5. Parter - fra to parter til mange parter i en enkelt forhandling
6. Niveauer - fra enstemmige parter til "flerstemmige" parter
7. Bindinger - fra en selvstændig forhandling til et tæt forbundet net af forhandlinger, der involverer forskellige parter

Ad 1) Emner - Det ligger i ordet multifunktionel, at der kan forhandles om mange emner og i denne sammenhæng må det forstås som alle de emner, som kommunen vil have interesse i at bede jordfordelingsplanlæggeren om at inddrage i forhandlingerne.

Ad 2) Runder – En jordfordeling forhandles af en jordfordelingsplanlægger gennem mange runder. Det er en iterativ proces, hvor jordfordelingsplanlæggeren sendes frem og tilbage mellem kommune og parter (de enkelte lodsejere) mange gange.

Ad 3) Regler – En jordfordelingsproces er omfattet af Lov om Jordfordeling<sup>36</sup>. Loven indeholder regler for, hvorledes aftalernes/forhandlingsresultatets lovlighed skal sikres gennem en kendelsesproces. Loven indeholder ingen krav til den forhandlingsproces, der føres til aftalerne. Kommunen er ikke forpligtet til at anvende jordfordelingsplanlæggere og er heller ikke forpligtet til at benytte en bestemt forhandlingsmetode med deraf følgende best-practice-regelsæt.

Ad 4) Holdninger – Kommunens indstilling til forhandlingen forudsættes at være positiv fra start, idet de er rekvirent. Lodsejerne formodes at kunne indtage alle mulige holdninger fra positive til meget negative, der kan blokere for overhovedet at ville deltage i en forhandling.

Ad 5) Parter – Der er mange parter i en jordfordeling. På den ene side en, nemlig kommunen, men på den anden side typisk mange lodsejere.

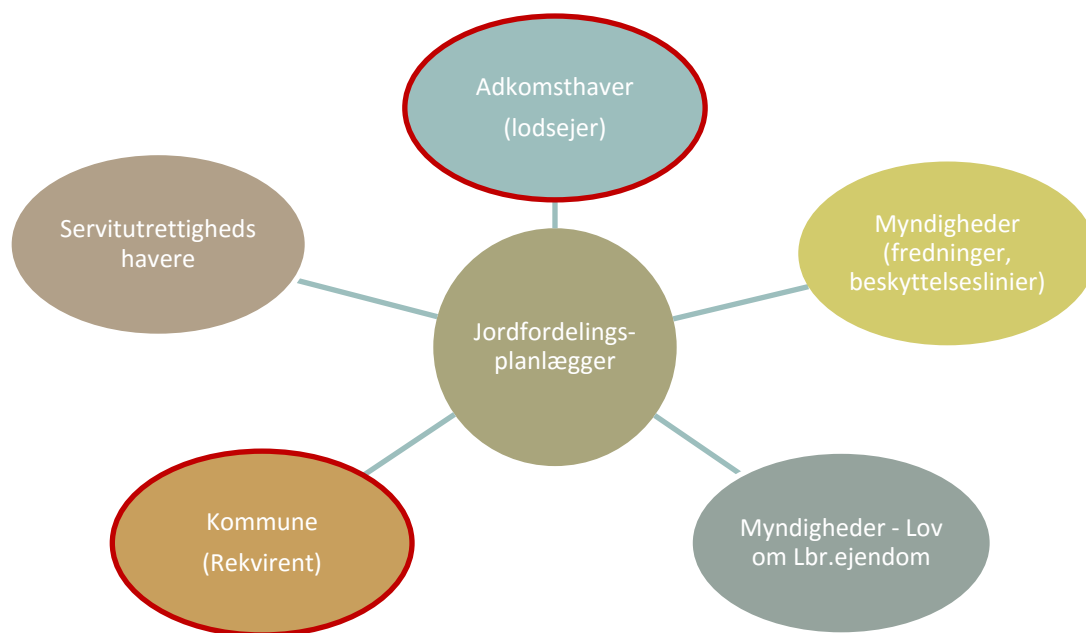
Ad 6) Niveauer - I en jordfordeling, herunder også en multifunktionel jordfordeling, er der tale om en forhandling på flere niveauer. Den enkelte lodsejer forhandler i realiteten med de andre lodsejere om køb, salg, bytte og de er ofte nødt til at afstemme en aftale med banken, familien,

<sup>35</sup> Watkins, Michael (2003), *Analyzing Complex Negotiations*

<sup>36</sup> Lov om Jordfordeling; Lbk nr 31 af 4.1.2017

lodsejerudvalget og eventuelle rettighedshavere. Kommunen må afstemme de tværfaglige interesser og deres mandat fra politikerne. Det betyder, at der pågår forhandlinger både "internt" hos parterne set som grupper og mellem dem.

Ad 7) Bindinger – I en jordfordeling, herunder også en multifunktionel jordfordeling, er der tale om et tæt forbundet net af forhandlinger, der involverer forskellige, men overlappende parter.



**FIGUR 2: BINDINGER I FORHANDLINGEN. DE DIREKTE PARTER ER MARKERET MED RØDT**

Jordfordelingsplanlæggeren må forholde sig til mange forskellige parter, som ikke alle indgår direkte i forhandlingerne, men hvis interesser alligevel skal være afklaret før en endelig plan kan sendes til kendelse. Det vil sige, at en aftale mellem kommunen og en given lodsejer kan være betinget af en aftale med andre parter; f.eks. myndigheder og private rettighedshavere.